

Paweł ZIEMIAŃSKI\*, Patrycja WROTKOWSKA\*\*

## POSTAWY PRZEDSTAWICIELI POKOLEŃ X I Y WOBEC WYKORZYSTANIA W ORGANIZACJACH ODDZIAŁYWAŃ OPARTYCH NA GRYWALIZACJI

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2020.081.18

W artykule podjęto słabo dotychczas zbadaną problematykę postaw wobec oddziaływań opartych na grywalizacji. Grupę badawczą stanowili pracujący zawodowo przedstawiciele pokoleń X oraz Y. Uczestnicy badania udzielili odpowiedzi na pytania kwestionariuszowe dotyczące ich stosunku do grywalizacji oraz zostali poproszeni o ocenę zastosowanych w przeszłości działań opartych na założeniach grywalizacji, opisanych w formie studium przypadku. Uzyskane rezultaty wykazały, że przedstawiciele pokolenia Y, szczególnie młodszy pracownicy, wykazują silniejsze przekonanie o skuteczności grywalizacji. Analizowanych grup pokoleniowych nie różnicuje natomiast ich subiektywne nastawienie do grywalizacji. W artykule opisano znaczenie wyników badań w poszerzaniu obecnego stanu wiedzy o generacjach aktywnych zawodowo.

**Słowa kluczowe:** grywalizacja, motywacja, pokolenie X, pokolenie Y

### 1. WPROWADZENIE

Grywalizacja, która najczęściej jest definiowana jako zastosowanie elementów gier w sytuacjach i kontekstach, które nie są grami (Deterding et al., 2011), w ostatnim czasie zyskała na popularności. Głównym celem wdrażania i stosowania grywalizacji w organizacjach jest zmotywowanie pracowników do określonych działań (np. do rozwoju kompetencji) oraz podwyższenie poziomu ich zaangażowania. O rosnącej popularności działań opartych na zasadach grywalizacji świadczy także zainteresowanie tym zjawiskiem wśród naukowców (Hamari, Koivisto,

---

\* Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ORCID: 0000-0002-4391-9282.

\*\* Absolwentka Politechniki Gdańskiej.

Sarsa, 2014). Grywalizacja może być wykorzystywana do różnych celów zarówno w praktyce zarządzania, jak i w innych obszarach (np. do stymulowania zachowań prozdrowotnych). Za każdym razem najważniejszym zamysłem jej towarzyszącym jest skuteczne ukierunkowanie działań przez wpłynięcie na procesy poznawcze i emocjonalne jednostki (Dencheva, Prause, Prinz, 2011). Dokonane w pracy (Hamari, Koivisto, Sarsa, 2014) podsumowanie wyników badań dotyczących zjawiska grywalizacji wskazuje na to, że nierzadko jest ona skuteczna. Bardzo istotną kwestią wskazaną przez badaczy jest konieczność weryfikacji uwarunkowań skuteczności grywalizacji. Jednym z nich jest z pewnością charakterystyka osób, które są poddane takim oddziaływaniom. Zagadnienie to dotychczas nie zostało dostatecznie zbadane. Autorzy artykułu mają na celu częściowe wypełnienie tej luki badawczej. Zostaną w nim zaprezentowane wyniki badań empirycznych, które mają stanowić odpowiedź na pytanie o to, czy grywalizacja jest inaczej postrzegana przez przedstawicieli dwóch kohort aktywnych na rynku pracy – pokolenia X oraz pokolenia Y. Jedną z przyczyn takiej różnicy może być fakt, że warunki, w jakich ludzie wzrastają, oraz doświadczenia wspólne dla określonej generacji decydują o wykształceniu się u jej przedstawicieli podobnych preferencji, sposobów interpretacji rzeczywistości, czy też postaw wobec określonych jej elementów (Mazurkiewicz, Moczulska, 2014).

W artykule zostanie omówione zjawisko grywalizacji, jej podstawowe rodzaje oraz przykładowe obszary, w których jest stosowana. Następnie będzie przedstawiona charakterystyka przedstawicieli pokoleń X i Y w kontekście najważniejszych cech mogących decydować o nastawieniu do oddziaływań opartych na grywalizacji. W dalszej części zostaną zaprezentowane i przeanalizowane wyniki badań własnych, których celem było sprawdzenie różnic w nastawieniu do grywalizacji przedstawicieli analizowanych kohort. Wyniki te mają istotne znaczenie teoretyczne, gdyż rozszerzają obecną wiedzę na temat grywalizacji oraz zarządzania pokoleniami. Wydaje się, że ponadto mogą posłużyć celom praktycznym przez wskazanie możliwych ograniczeń oraz szans osobom chcącym wprowadzić w organizacjach działania oparte na grywalizacji.

## 2. GRYWALIZACJA

Jak już wspomniano, najczęściej o grywalizacji mówi się jako o wykorzystaniu elementów właściwych grom w kontekście innym niż gra (Deterding et al., 2011). Istotnym aspektem gier, stanowiącym o ich specyfice (a także przyczyniającym się do ich atrakcyjności), są obowiązujące w nich zasady, które decydują o możliwych działaniach; ważne jest też to, że uzyskany rezultat jest policzalny i jednocześnie niepewny (Juul, 2002). Można stwierdzić, że najważniejszym czynnikiem decydującym o potencjalnej atrakcyjności gier jest zaangażowanie graczy, co ma związek

z kształtowaniem się w trakcie gry ich własnych doświadczeń. Badacze zjawiska grywalizacji twierdzą nawet, że gry są współtworzone przez ich projektanta oraz gracza biorącego w nich udział. Temu ostatniemu mają zapewnić trzymające w napięciu doświadczenie, które jednocześnie jest przyjemne i stanowi wyzwanie (Huotari, Hamari, 2012).

Działania oparte na grywalizacji najczęściej polegają na wzbogacaniu danego serwisu, systemu przez powiązanie z motywacją afordancje. Termin ten ma swoje korzenie w psychologii (choć obecnie jest powszechnie używany także w innych dziedzinach, np. w modelach interakcji człowiek–komputer) i jest rozumiany jako możliwość oddziaływania na dany element środowiska (np. Gibson, 1977; Vyas, Chisalita, Dix, 2017). Zgodnie z podejściem Hamariego, Koivisto i Sarsy (2014) grywalizacja przez zastosowanie elementów wywodzących się ze środowiska gier ma za zadanie wywoływać określone stany psychologiczne u użytkownika, a te mają prowadzić do wyboru przez niego danego zachowania. Ten prosty model ukazuje istotę grywalizacji. W dalszej części artykułu jego elementy zostaną opisane w sposób bardziej szczegółowy. W tym miejscu warto dodać, że grywalizacja oddziałuje na trzy fazy motywacji, czyli aktywizację zachowań powiązaną z wyborem ich kierunku, przebieg działań powiązany m.in. z wielkością wysiłku, jaki jednostka jest gotowa w nie włożyć, a także satysfakcję z działania, związaną z uzyskanymi nagrodami.

Pierwszym elementem modelu funkcjonowania grywalizacji są powiązane z motywacją afordancje, które dotyczą elementów gier. Mogą one być zróżnicowane; są to np. zdobywane przez graczy punkty (np. Cheong, Cheong, Filippou, 2013), tabele wskazujące na miejsce poszczególnych graczy w rankingu (np. Domínguez et al., 2013), odznaki i osiągnięcia (np. Hamari, 2013), poziomy, na jakie mogą awansować gracze w związku ze swoją aktywnością (np. Hamari, Koivisto, 2013), informacje o dokonywanym postępie czy uzyskiwane informacje zwrotne (np. Li, Grossman, Fitzmaurice, 2012) oraz określone cele (np. Landers, Bauer, Callan, 2017). Drugim elementem modelu są stany psychologiczne, takie jak zaangażowanie, motywacja czy uczucie przyjemności. To one mają decydować o wyborze określonych działań, czyli o skutkach behawioralnych zastosowania grywalizacji. Skutki te mogą sprowadzać się np. do podjęcia decyzji o zaangażowaniu w działania określonego rodzaju (np. wzięcie udziału w szkoleniu *online*), do zwiększenia zaangażowania przez zintensyfikowanie liczby własnych działań lub poprawę ich jakości (np. przy tworzeniu bazy wiedzy i bazy rozwiązań problemów napotykanych wewnątrz organizacji), czy też do kończenia wykonywanych zadań dzięki pracy w większym skupieniu i eliminacji zakłóceń (np. przy kompletowaniu i ocenie jakości analizowanej dokumentacji).

Obszary, w jakich grywalizacja może być stosowana, są różnorodne. W organizacjach najczęściej są to: działania związane z uczeniem się i dzieleniem wiedzą, wewnątrzorganizacyjny networking, zadania wykonywane przez pracowników w ramach ich obowiązków, zbieranie niezbędnych informacji i tworzenie innowacyjnych pomysłów (Robson et al., 2015). Dokonane w pracy (Hamari, Koivisto,

Sarsa, 2014) podsumowanie rezultatów oddziaływań opartych na grywalizacji wskazuje na to, że są one w większości przypadków pozytywne (niezależnie od tego, czy dokonuje się ich pomiaru z użyciem metod ilościowych czy jakościowych). Badacze zjawiska grywalizacji wskazują na mechanizmy jej potencjalnej skuteczności w kształtowaniu zachowań ludzi, odwołując się do uznanych teorii motywacji (Hamari, 2017). Jedną z nich jest teoria wyznaczania celów, w myśl której cele precyzyjne i stanowiące wyzwanie prowadzą do wykonania zadań na wyższym poziomie niż cele ogólne i łatwe, lub też zupełny ich brak (Locke et al., 1981). Sprecyzowane cele są jednym z nieodłącznych aspektów gier jako takich – stanowią ich element, często reprezentowany np. w postaci punktów, czy też miejsca w klasyfikacji graczy (Deterding, 2012). Istotnym elementem, także opisanym w teorii wyznaczania celów i mogącym decydować o skuteczności oddziaływań opartych na grywalizacji, jest często udzielana informacja zwrotna dotycząca osiągniętych wyników.

Kolejnym teoretycznym wyjaśnieniem potencjalnej skuteczności grywalizacji są przewidywania teorii porównań społecznych, która zakłada, że ludzie, porównując się z innymi, mogą zaspokajać istotne potrzeby (Wojciszke, 2009), w tym potrzebę zdobycia i utrzymania wysokiej samooceny oraz potrzebę samopoznania. Elementem oddziaływań związanych z grywalizacją są rankingi, które pozwalają uczestnikom zobaczyć własny poziom wykonania zadania na tle rezultatów innych uczestników, bez czego trafna ocena własnych możliwości jest bardzo trudna (Kruge, Dunning, 1999). Z rankingami powiązane jest także zjawisko kierowania się społecznym dowodem słuszności. Ludzie są motywowani do tego, aby wykonywać działania, w jakie angażują się inni, gdyż dzięki temu tworzy się ich poczucie przynależności do grupy i (lub) przekonanie o tym, że robią to, co jest słuszne (Cialdini, 2016). Dysponujemy zatem obecnie wiedzą o tym, że grywalizacja może być skuteczna. Jednocześnie istotna wydaje się konieczność sprawdzenia, jakie są ograniczenia oraz istotne moderatory tej zależności (Hamari, 2017). Jednym z nich może być przynależność pokoleniowa badanych osób, która może się wiązać z określonym nastawieniem do grywalizacji.

### 3. POKOLENIE X I POKOLENIE Y

W artykule przyjęto podział na grupy pokoleniowe zaproponowany przez Hardey, w myśl którego jako należące do pokolenia X są określane osoby urodzone w latach 1964-1979, a do pokolenia Y – urodzone pomiędzy rokiem 1980 a 1994 (Hardey, 2011). Podział ten wydaje się dobrze dopasowany do polskich warunków. Przedstawiciele pokolenia X wchodzili w dorosłość w latach 80. oraz 90. XX w. Była to zatem pierwsza generacja, która przez cały lub niemal cały okres swojej dorosłości funkcjonowała w gospodarce już po zmianach ustrojowych. Nierzadko

doświadczali oni skutków zaburzonej relacji między życiem prywatnym a zawodowym (także jako dorastające dzieci, których rodzice starali się poradzić sobie z trudnym pod wieloma względami okresem transformacji ustrojowej i początków gospodarki rynkowej) (Szymaniak, 2018). W kontekście pracy zawodowej pokolenie X jest przez badaczy opisywane jako grupa produktywnych i cenionych pracowników, którzy są elastyczni i potrafią dopasować się do środowiska, a także współpracować z innymi. Jednocześnie podkreśla się ich lojalność wobec pracodawcy oraz przywiązanie do idei ciężkiej pracy, które przekłada się na podejście do obowiązków i styl ich wykonywania (Woszczyk, Gawron, 2014).

Urodzone w latach 80. i w pierwszej połowie lat 90. XX w. pokolenie Y ma z kolei charakteryzować się słabszym przywiązaniem do jednego pracodawcy. W literaturze wskazuje się, że istotne dla niego są raczej (zarówno w kontekście życia prywatnego, jak i zawodowego) liczne możliwości wyboru oraz elastycznego dostosowania się do sytuacji (Fazłagić, 2008). W pracy zawodowej zatem raczej nie wiążą się z jednym pracodawcą na bardzo długi czas. Istnieje kilka przesłanek wskazujących na to, że przedstawiciele tego pokolenia mogą mieć inne nastawienie do wykorzystywania w miejscu pracy oddziaływań opartych na grywalizacji. Przede wszystkim osoby z pokolenia Y są w znacząco wyższym stopniu obyte z grami jako takimi, a w szczególności z grami w przestrzeni wirtualnej, których mechanizmy są wykorzystywane w grywalizacji (Fazłagić, Szulczewska-Remi, Dybioch, 2019). Dodatkowo bardziej istotna niż dla osób z poprzednich pokoleń ma być dla nich natychmiastowa informacja zwrotna (Tokar, 2017) oraz bezpośrednie powiązanie poziomu wykonania zadań z doświadczonymi efektami (dotyczy to zarówno nagród materialnych, jak i niematerialnych) (Hysa, 2016). Pokolenie to określane jest także jako potrzebujące częstej stymulacji i różnorodnych oddziaływań w celu utrzymania poziomu zaangażowania (Fazłagić, 2008). Właśnie te trzy elementy, wskazywane jako charakterystyczne dla pokolenia Y (doświadczenie z grami, potrzeba szybkiego otrzymania informacji o rezultatach podjętych działań oraz potrzeba stymulacji i różnorodności), mogłyby sugerować, że jego przedstawiciele będzie charakteryzować większa akceptacja dla działań opartych na grywalizacji. Jednak z praktyki menedżerskiej wynika, że nierzadko osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach od dłuższego czasu (a częściej są nimi przywiązani do pracodawcy oraz starsi przedstawiciele pokolenia X) szybciej adaptują się do nawet znaczących zmian i wykazują wysoki poziom akceptacji wobec nowatorskich zmian w sposobach zarządzania (np. Barton, Carey, Charan, 2018). Warto w związku z tym zwerifikować, jak grywalizacja jest postrzegana przez przedstawicieli obu kohort. Zagadnienie to jest dotychczas niewystarczająco zbadane. Opisane w niniejszym artykule badanie należy traktować jako eksploracyjne i stanowiące próbę empirycznej weryfikacji tego problemu, istotnego zarówno z teoretycznego, jak i z praktycznego punktu widzenia.

## 4. METODYKA I WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH

### 4.1. Cel badania

Celem przeprowadzonych badań własnych było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Czy przedstawiciele pokoleń X i Y różnią się stopniem pozytywnego nastawienia wobec grywalizacji?
2. Czy przedstawiciele tych kohort pokoleniowych różnią się przekonaniami dotyczącymi skuteczności stosowania grywalizacji w miejscu pracy?
3. Czy przedstawiciele tych kohort różnią się przekonaniami dotyczącymi tego, czy skuteczność oddziaływań opartych na grywalizacji jest zależna od wieku pracowników?

### 4.2. Uczestnicy badania

W badaniu wzięły udział 104 osoby, które zostały dobrane metodą kuli śnieżnej (Szreder, 2009). W związku z tym, że cele badania dotyczą porównań między przedstawicielami pokoleń X oraz Y, jedynie odpowiedzi osób, które do nich się zaliczają, zostały wzięte pod uwagę w dalszej analizie statystycznej. Kryterium doboru do danej grupy był rok urodzenia (między 1965 a 1979 rokiem dla pokolenia X oraz między 1980 a 1994 rokiem dla pokolenia Y). 100 osób badanych spełniało te kryteria (po 50 osób z każdej grupy pokoleniowej). Odpowiedzi czterech osób, które nie spełniały tego kryterium, nie zostały wzięte pod uwagę.

W celu zwiększenia pewności co do trafności uzyskanych wyników przed przystąpieniem do analizy szczegółowych odpowiedzi, które pozwolą odnieść się bezpośrednio do pytań badawczych, na wstępnym etapie dokonano porównań płci i wykształcenia uczestników badania. W przypadku zastosowanej metody rekrutacji istniało bowiem ryzyko, że ewentualne różnice między uzyskanymi odpowiedziami będą wynikać nie tyle z kryterium istotnego dla autorów, ile właśnie z niezamierzonych różnic związanych z innymi charakterystykami osób w obu grupach. W tabeli 1 przedstawiono rozkład procentowy płci i wykształcenia osób badanych.

Analizowane grupy badawcze były bardzo podobne pod względem rozkładu tych zmiennych – analiza statystyczna wykonana z użyciem testu niezależności dwóch zmiennych chi-kwadrat wykazała, że grupy badawcze nie różnią się istotnie ani pod względem płci respondentów:  $\chi^2(1, N = 100) = 0,04, p = 0,84$ , ani pod względem wykształcenia:  $\chi^2(2, N = 100) = 0,39, p = 0,82$ . Można zatem przyjąć, że różnice między grupami w tym zakresie nie powinny rzutować na uzyskane wyniki. Jednocześnie sprawdzono, czy badane grupy różnią się pod względem stopnia znajomości zjawiska grywalizacji. Ponieważ jest ono dość nowe, możliwe,

że przedstawiciele jednego z analizowanych pokoleń mieli z nim większą styczność lub dysponują bogatszą o nim wiedzą. W celu dokonania pomiaru stopnia znajomości zjawiska grywalizacji w kwestionariuszu badawczym umieszczono następujące pytanie: „Czy spotkał(a) się Pani/Pan wcześniej z pojęciem grywalizacji, czyli zastosowaniem mechanizmów właściwych grom w motywowaniu ludzi do określonych działań, np. ze zdobywaniem punktów wymiennych na nagrody bądź ze sprawianiem, by praca nad określonymi zadaniami była postrzegana w pewnym stopniu jak gra?”.

Tabela 1. Procentowy rozkład płci oraz wykształcenia w grupach badawczych

Zmienna	Grupa badawcza	
	przedstawiciele pokolenia X	przedstawiciele pokolenia Y
płeć		
mężczyźni	38	40
kobiety	62	60
wykształcenie		
wyższe	80	80
średnie	18	16
zawodowe	2	4

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Osoby badane mogły udzielić odpowiedzi „tak” lub „nie”. Procentowy rozkład odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2. Jak można zauważyć, wyniki uzyskane w obu grupach były bardzo podobne, a ich analiza statystyczna z użyciem testu niezależności chi-kwadrat wykazała brak istotnych różnic między grupami:  $\chi^2(1, N = 100) = 0,20, p = 0,66$ .

Tabela 2. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie o wcześniejsze doświadczenia z grywalizacją w grupach badawczych

Zmienna	Grupa badawcza	
	przedstawiciele pokolenia X	przedstawiciele pokolenia Y
Odpowiedzi „tak” (w procentach)	70	74
Odpowiedzi „nie” (w procentach)	30	26

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dodatkowo osoby badane poproszono o odniesienie się do dwóch pozycji kwestionariusza dotyczących znajomości zjawiska grywalizacji. Badani udzielali

odpowiedzi, korzystając z pięciostopniowej skali Likerta: od 1 (całkowicie się nie zgadzam) do 5 (całkowicie się zgadzam). Użyto następujących pozycji kwestionariusza:

- „Znam przykłady wykorzystania zjawiska grywalizacji w Polsce”.
- „Znam przykłady wykorzystania zjawiska grywalizacji w polskich przedsiębiorstwach”.

Zweryfikowano, czy dwie wskazane pozycje kwestionariusza można traktować jako skalę mierzącą jedną zmienną, czyli znajomość zjawiska grywalizacji. W tym celu obliczono współczynnik rzetelności wewnętrznej Alfa Cronbacha. Ponieważ jego wartość okazała się duża (0,85), dla każdej z osób badanych obliczono jeden wynik, stanowiący miarę poziomu znajomości zjawiska grywalizacji i będący średnią ocen odnoszących się do dwóch wskazanych powyżej pozycji kwestionariusza. Następnie porównano wyniki uzyskane w dwóch analizowanych grupach badawczych. Użyto testu *t*-Studenta dla grup niezależnych. Uzyskany wynik wskazuje na brak istotnych statystycznie różnic między analizowanymi grupami ( $t = -1,12$ ,  $p = 0,27$ ). Zaprezentowane wyniki świadczą o tym, że w obu grupach znajomość i doświadczenie powiązane z grywalizacją były na podobnym poziomie. Zarówno w przypadku osób z pokolenia Y ( $M = 2,79$ ,  $SD = 1,43$ ), jak i osób z pokolenia X ( $M = 2,49$ ,  $SD = 1,25$ ) była to znajomość średnia (średnia z udzielonych odpowiedzi zbliżona do środka pięciostopniowej skali). Wynik ten jest istotny, ponieważ na jego podstawie można odpowiedzi podane w tej części kwestionariusza uznać za właściwe dla osób, dla których grywalizacja jest jeszcze czymś niedokładnie znanym. Należy podkreślić, że podobna sytuacja występuje np. w przypadku pracowników organizacji chcącej rozpocząć działania czy programy oparte na grywalizacji. W związku z tym, że w dalszej części kwestionariusza wyjaśniono istotę grywalizacji oraz podano jej przykład, badani mieli jednakże możliwość świadomej oceny tej metody.

### 4.3. Analiza wyników badania

W celu zbadania przekonań badanych co do skuteczności oddziaływań opartych na grywalizacji zostali oni poproszeni o przeczytanie studium przypadku, w którym opisano wprowadzony przez firmę Deloitte sposób motywowania menedżerów do rozwijania kompetencji (Dubey, 2016). Oddziaływanie to obejmowało kilka elementów powiązanych z grami: zdobywanie punktów i osiągnięć, wprowadzenie misji i comiesięcznych celów oraz tablic wyników. Na potrzeby badania nie ujawniono nazwy przedsiębiorstwa, w którym pomysł został wprowadzony. Deloitte jest dużą, powszechnie znaną organizacją, więc istniała obawa, że podanie jej nazwy mogłoby wpłynąć na uzyskane wyniki, ponieważ badani założyliby, że działania tej firmy były zapewne skuteczne. Informacja ta nie została ujawniona osobom



wypełniającym kwestionariusz, ażeby umożliwić im dokonanie własnej oceny. Po zapoznaniu się ze studium przypadku poproszono badanych o odniesienie się do stwierdzeń dotyczących ich przekonań na temat skuteczności opisanych oddziaływań opartych na grywalizacji oraz do tego, jak szeroko powinny one być stosowane. Były to następujące stwierdzenia:

- „Uważam, że wprowadzenie portalu oraz nagród z dużym prawdopodobieństwem zmotywowało kadrę do rozwoju kompetencji”.
- „Uważam, że wprowadzenie portalu oraz nagród z dużym prawdopodobieństwem zaangażowało wielu pracowników”.
- „W mojej ocenie wprowadzenie portalu oraz nagród powinno służyć do promowania także innych działań”.
- „Według mnie wprowadzone zmiany (portal oraz nagrody) powinny na stałe pozostać w firmie”.

Badani odnosili się do każdego ze stwierdzeń, korzystając z pięciostopniowej skali Likerta i zaznaczając swój wybór na skali od 1 (całkowicie się nie zgadzam) do 5 (całkowicie się zgadzam). Zweryfikowano, czy wskazane pozycje kwestionariusza można traktować jako skalę mierzącą jeden czynnik, czyli przekonanie o skuteczności opisanych oddziaływań opartych na grywalizacji (skuteczność jest tutaj rozumiana jako wywołanie pozytywnego skutku, czy też przynoszenie oczekiwanych efektów, którymi w tym przypadku były zwiększone zaangażowane pracowników oraz ich rozwój). Następnie obliczono współczynnik rzetelności wewnętrznej Alfa Cronbacha. Ponieważ jego wartość okazała się duża (0,83), dla każdej z osób badanych obliczono jeden wynik będący miarą poziomu przekonań o skuteczności grywalizacji. Była to średnia ocen odnoszących się do wskazanych powyżej pozycji kwestionariusza. Następnie dokonano porównania wyników uzyskanych w dwóch analizowanych grupach badawczych. W tym celu wykorzystano test *t*-Studenta dla grup niezależnych. Analiza wykazała, że osoby z pokolenia Y cechowało silniejsze przekonanie o skuteczności oddziaływań opartych na grywalizacji ( $M = 3,66$ ,  $SD = 0,80$ ) niż osoby z pokolenia X ( $M = 3,30$ ,  $SD = 0,92$ );  $t = -2,09$ ,  $p < 0,05$ . Wynik ten wydaje się rzetelnym wskaźnikiem, gdyż uzyskano go, stosując celowy zabieg, jakim było przedstawienie rzeczywistego studium przypadku. Było to szczególnie istotne, ponieważ osoby badane deklarowały przeciętną początkową wiedzę o grywalizacji.

W kwestionariuszu badawczym umieszczono poza tym inną pozycję, która na poziomie ogólnych deklaracji mierzyła nasilenie przekonań o skuteczności grywalizacji. Treść tego stwierdzenia była następująca:

- „Moim zdaniem oddziaływanie grywalizacji mogą mieć duży wpływ na zachowanie ludzi”.

Ze względu na naruszenie założenia o równości wariancji w obu analizowanych grupach (jest to istotne założenie testu *t*-Studenta) zastosowano test U Manna-Whitneya w celu statystycznej weryfikacji istotności różnic między nimi. Test ten stanowi nieparametryczny odpowiednik testu *t*-Studenta. Uzyskano wynik wskazujący na silniejsze przekonanie o skuteczności grywalizacji w grupie przedstawicieli

pokolenia Y ( $M = 4,14$ ,  $SD = 0,78$ ) w porównaniu z grupą przedstawicieli pokolenia X ( $M = 3,58$ ,  $SD = 1,01$ );  $U = 864$ ,  $p < 0,005$ . Wynik ten jest spójny z opinią badanych o przedstawionym im studium przypadku i potwierdza, że osoby z pokolenia Y deklarują silniejsze przekonanie o skuteczności grywalizacji.

W celu sprawdzenia, czy przedstawiciele obu kohort różnią się przekonaniem dotyczącym tego, czy skuteczność oddziaływań opartych na grywalizacji jest zależna od wieku pracowników, porównano oceny odnoszące się do następującej pozycji kwestionariusza, dotyczącej opisanego powyżej studium przypadku:

- „Uważam, że wprowadzenie portalu oraz nagród mogło być w większym stopniu skuteczne w grupie pracowników młodszych”.

Uczestnicy badania ponownie udzielali odpowiedzi, posługując się pięciostopniową skalą Likerta. Analizy statystycznej różnic między ocenami uzyskanymi w badanych grupach dokonano z użyciem testu  $t$ -Studenta dla grup niezależnych. Wykazała ona, że osoby z pokolenia Y w większym stopniu zgadzają się z tym, że opisane działania oparte na grywalizacji mogły być skuteczniejsze w przypadku osób młodszych ( $M = 4,10$ ,  $SD = 0,86$ ) niż osoby z pokolenia X ( $M = 3,26$ ,  $SD = 1,10$ ). Różnica ta była istotna statystycznie ( $t = -4,24$ ;  $p < 0,01$ ). Uzyskany wynik można uznać za interesujący. Choć w obu grupach średnie wyniki odnotowano powyżej środka skali pomiarowej (wartość 3), to osoby z młodszego pokolenia (Y) są silniej przekonane, że grywalizacja jest skuteczniejsza właśnie w przypadku osób młodszych.

W ramach przeprowadzonego badania poszukiwano także odpowiedzi na pytanie o to, czy subiektywne nastawienie do grywalizacji mierzone na ogólnym poziomie różnicuje przedstawicieli obu kohort. W tym celu poproszono badanych o odniesienie się do następujących stwierdzeń:

- „Mam pozytywne nastawienie do działań wykorzystujących zjawisko grywalizacji w miejscu pracy, np. do systemu punktowego z nagrodami za wykonywanie oczekiwanych działań”.
- „Uważam, że zjawisko grywalizacji, np. system zbierania punktów wymienionych na nagrody, powinien być powszechnie wprowadzany w przedsiębiorstwach”.

Ponownie obliczono współczynnik rzetelności wewnętrznej Alfa Cronbacha. Jego wartość była duża (0,84), więc dla każdej z osób badanych obliczono jeden wynik będący miarą pozytywnego nastawienia do zjawiska grywalizacji. Była to średnia ocen odnoszących się do dwóch powyższych pozycji kwestionariusza. Test  $t$ -Studenta dla grup niezależnych wykazał brak istotnych statystycznie różnic między analizowanymi grupami; ( $t = -1,17$ ,  $p = 0,24$ ). Oznacza to, że osoby z pokolenia Y ( $M = 3,11$ ,  $SD = 1,12$ ) i pokolenia X ( $M = 2,84$ ,  $SD = 1,18$ ) cechowały się podobnym nastawieniem do grywalizacji. Warto zauważyć jednocześnie, że średnie wyniki uzyskane w obu grupach były bliskie środka zastosowanej pięciostopniowej skali Likerta. Oznacza to, że badani z obu grup cechowali się dość ambiwalentnym podejściem do wykorzystywania grywalizacji w miejscu pracy.

## 5. PODSUMOWANIE

W wyniku opisanego badania uzyskano wyniki, które rzucają interesujące światło na występujące między generacjami obecnymi na rynku pracy różnice i podobieństwa w podejściu do oddziaływań opartych na grywalizacji. Były one następujące:

- Osoby z pokolenia Y wykazywały silniejsze przekonanie o skuteczności działań opartych na grywalizacji niż osoby z pokolenia X.
- Osoby z pokolenia Y (w porównaniu z osobami z pokolenia X) były silniej przekonane o tym, że działania oparte na grywalizacji są skuteczne szczególnie w przypadku pracowników młodszych.
- Osoby z pokoleń X oraz Y nie różnią się pod względem nastawienia do wprowadzania działań opartych na grywalizacji w organizacjach.

Uzyskane wyniki przyczyniają się do zmniejszenia wskazanej na początku artykułu luki badawczej i jednocześnie prowadzą do wartościowych wniosków teoretycznych i praktycznych. W opisywanym badaniu uzyskano wyniki świadczące o tym, że przedstawiciele pokolenia Y w większym stopniu są przekonani o skuteczności oddziaływań opartych na grywalizacji. Wynik ten poszerza wiedzę teoretyczną o różnicach pokoleniowych i zarządzaniu różnorodnością, a jednocześnie ma praktyczne implikacje. Prowadzi bowiem do wniosku, że aby skutecznie wprowadzić działania oparte na grywalizacji, warto rozważyć korzystanie z przykładów znaczących dla przedstawicieli obu pokoleń. Można np. w tym celu korzystać z historii sukcesu czy studiów przypadków, w których akcentuje się pozytywny wpływ oddziaływań opartych na mechanizmach właściwych grom na motywację i satysfakcję ludzi w zróżnicowanym wieku.

Kolejny istotny wniosek z przeprowadzonego badania powiązany jest z zaobserwowanym podobnym subiektywnym nastawieniem do zjawiska grywalizacji u przedstawicieli analizowanych generacji. Można stwierdzić, że każda z dwóch badanych grup pokoleniowych była do niego nastawiona umiarkowanie pozytywnie. Może to oczywiście wynikać z niewielkiego doświadczenia badanych w tym zakresie. Jednak może też być powiązane ze spojrzeniem na to zjawisko jako na coś, co w pewnym stopniu odbiera ludziom autonomię i kontrolę nad ich działaniem w miejscu pracy. W przypadku powiązania pożądanego zachowania z określonymi nagrodami na zasadach wywodzących się z mechanizmów gier owe zasady (a nie autonomiczne decyzje) mogą być postrzegane jako stanowiące główne źródło wyboru działań. Takie wyjaśnienie uzyskanego wyniku na razie należy uznać za propozycję, która zdaniem autorów artykułu może stanowić interesujący punkt wyjścia do dalszych badań.

Warto w tym miejscu podkreślić, że znajomość zjawiska grywalizacji w obu analizowanych grupach jest przeciętna. Mogłoby się wydawać, że osoby młodsze, które są częstszymi użytkownikami gier, dysponują większą wiedzą oraz doświadczeniami związanymi z grywalizacją. Okazało się, że tak nie jest. Wynik opisanego

badania świadczy o tym, że zjawisko grywalizacji nie jest postrzegane jednoznacznie pozytywnie, a działania mające na celu jego zastosowanie w miejscu pracy powinny być skrupulatnie zaplanowane. Wniosek ten można skierować do pracodawców i praktyków zarządzania planujących wprowadzenie oddziaływań opartych na grywalizacji.

Opisane w artykule badanie ma także swoje ograniczenia, takie jak np. niewielka liczebność grupy badawczej, która skłania do ostrożności przy generalizowaniu wyników. Warto zaznaczyć, że badanie dotyczy postaw oraz opinii, które, choć mogą być dobrym predyktorem rzeczywistych działań, są deklaracjami. Kolejnym krokiem powinno być zweryfikowanie postaw i opinii pracowników już po wdrożeniu oddziaływań opartych na grywalizacji. Autorzy artykułu chcą wskazać, że opisane ograniczenie pozwala wyznaczyć potencjalny kierunek dalszych badań.

#### LITERATURA

- Barton, D., Carey, D., Charan, R. (2018). One Bank's Agile Team Experiment. *Harvard Business Review*, 96(2), 59–61.
- Cheong, C., Cheong, F., Filippou, J. (2013). Quick Quiz: A Gamified Approach for Enhancing Learning. In: *PACIS 2013 Proceedings*. 1–14.  
<https://doi.org/pacis2013/206>.
- Cialdini, R. (2016). *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Dencheva, S., Prause, C.R., Prinz, W. (2011). Dynamic Self-moderation in a Corporate Wiki to Improve Participation and Contribution Quality. In: *12th Euro. Conf. on Computer Supported Cooperative Work (ECSCW 2011)*, 1–20.  
[https://doi.org/10.1007/978-0-85729-913-0\\_1](https://doi.org/10.1007/978-0-85729-913-0_1).
- Deterding, S., Sicart, M., Nacke, L., O'Hara, K., Dixon, D. (2011). Gamification. Using game-design elements in non-gaming contexts. In: *CHI'11 extended abstracts on human factors in computing systems*, 2425–2428. Vancouver, Canada.  
<https://doi.org/10.1145/1979742.1979575>.
- Deterding, S. (2012). Gamification. *Interactions*, 19(4), 14.  
<https://doi.org/10.1145/2212877.2212883>.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness. In: *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments – MindTrek '11*, 9.  
<https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.
- Domínguez, A., Saenz-De-Navarrete, J., De-Marcos, L., Fernández-Sanz, L., Pagés, C., Martínez-Herráiz, J.J. (2013). Gamifying learning experiences: Practical implications and outcomes. *Computers and Education*, 63, 380–392.  
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2012.12.020>.
- Fazlagić, J.A. (2008). Charakterystyka pokolenia Y. *E-Mentor*, 25(2).

- Fazlagić, J., Szulczewska-Remi, A., Dybioch, A. (2019). Gen-Y urban entrepreneurship: a strategic perspective from the post-economic transition – the example of Poland. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”*, 79, 47–65. <https://doi.org/10.21008/j.0239-9415.2019.079.04>.
- Gibson, J.J. (1977). The Theory of Affordances. In: R. Shaw, J. Bransford (Eds.). *Perceiving, Acting, and Knowing: Toward an Ecological Psychology*, 67–82. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>.
- Hamari, J. (2017). Do badges increase user activity? A field experiment on the effects of gamification. *Computers in Human Behavior*, 71, 469–478. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.036>.
- Hamari, J., Koivisto, J. (2013). Social motivations to use gamification: an empirical study of gamifying exercise. In: *Proceedings of the 21st European Conference on Information Systems SOCIAL* (June), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.07.031>.
- Hamari, J., Koivisto, J., Sarsa, H. (2014). Does gamification work? – a literature review of empirical studies on gamification. In: *System Sciences (HICSS), 47th Hawaii International Conference On*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>
- Hardey, M. (2011). Generation C: content, creation, connections and choice. *International Journal of Market Research*, 53 (6), 749–770. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-749-770>.
- Huotari, K., Hamari, J. (2012). Defining gamification. In: *Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference on – MindTrek '12*, 17. <https://doi.org/10.1145/2393132.2393137>.
- Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”*, 97, 385–398.
- Juul, J. (2002). The game, the player, the world: Looking for a heart of gameness. In: *Proceedings at the Level Up: Digital Games Research Conference*. 30–45. <https://doi.org/10.3200/JOEE.39.2.47-58>.
- Kruger, J., Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121–1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>.
- Landers, R.N., Bauer, K.N., Callan, R.C. (2017). Gamification of task performance with leaderboards: A goal setting experiment. *Computers in Human Behavior*, 71, 508–515. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.008>.
- Li, W., Grossman, T., Fitzmaurice, G. (2012). GamiCAD: A gamified tutorial system for first time AutoCAD users. In: *UIST'12 – Proceedings of the 25th Annual ACM Symposium on User Interface Software and Technology*, 103–112. <https://doi.org/10.1145/2380116.2380131>.

- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M., Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>.
- Mazurkiewicz, A., Moczulska, M. (2014). Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 57–68.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J.H., McCarthy, I., Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411–420.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.006>
- Szreder, M. (2009). *Metody i techniki sondażowych badań opinii*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymaniak, M. (2018). *Urobieni. Reportaże o pracy*. Wołowiec: Wydawnictwo Czarne.
- Tokar, J. (2017). Pokolenie Y wyzwaniem dla pracodawców i szkolnictwa wyższego. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”*, 112, 379–391.
- Vyas, D., Chisalita, C.M., Dix, A. (2017). Organizational affordances: A structuration theory approach to affordances. *Interacting with Computers*, 29(2), 117–131.  
<https://doi.org/10.1093/iwc/iww008>.
- Wojciszke, B. (2009). *Człowiek wśród ludzi: zarys psychologii społecznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Woszczyk, P., Gawron, M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia: zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 81–97.

#### ATTITUDES OF THE REPRESENTATIVES OF THE GENERATIONS X AND Y TOWARDS IMPLEMENTING GAMIFICATION-BASED ACTIVITIES IN ORGANIZATIONS

##### Summary

In the article, the underexplored topic of the effectiveness of gamification-based activities on employees from generation X and generation Y is examined. The results of the empirical study, which compared the attitude of representatives of these generations towards the utilization of gamification in modern organizations, are presented. A questionnaire used in the current research was supplemented with a case study describing a situation when gamification was used in practice. The obtained results indicate that the generation Y representatives were more firmly convinced that gamification can bring desired results and that its effectiveness is greater in the case of younger employees. Representatives of the analyzed generational groups did not differ in terms of how positive their attitude towards gamification was. The article adds to the current state of knowledge about generations active on the labor market and modern motivating methods.

**Keywords:** gamification, motivation, generations, generation X, generation Y